

**Universidade Federal do Paraná  
Especialização MBA – Gestão Estratégica**

**Aline Macedo Tomio**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO  
SETOR DE ESTÉTICA**

Curitiba - PR  
2014

**Aline Macedo Tomio**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO  
SETOR DE ESTÉTICA**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Especialização em nome da MBA – Gestão Estratégica, sob orientação do Professor Dr. Cleverson Renan da Cunha.

Curitiba - PR  
2014

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de especialista com ênfase em Gestão Estratégica. Qualquer citação atenderá às normas da ética científica.

---

Aline Macedo Tomio

Monografia apresentada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Orientador Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

---

Dedico à minha mãe Alice e meu pai  
Lidvino, pelo amor infinito e as sábias  
palavras de bênçãos profetizadas  
sobre minha vida desde criança.

## **AGRADECIMENTOS**

Rendo atributos a Deus pelo dom da vida e sua inexplicável presença em todos os momentos da vida. Agradeço ao professor Dr. Cleverson Renan da Cunha pela colaboração, orientação e auxílio, sua importância foi essencial para a conclusão do trabalho. Também ao meu grande amigo Claudinei Flávio pelo apoio e revisão gramatical. Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir os trovões. Para ser vitorioso você precisa ver o que não está visível.

Sun Tzu

## **RESUMO**

Em um cenário dinâmico e competitivo como o atual, a melhoria contínua passou a ser um requisito básico da gestão para potencializar o desempenho de empresas. Para auxiliar a gestão, um dos principais instrumentos utilizados é o planejamento estratégico, ferramenta esta, que proporciona uma análise de eventos passados para construir o caminho ao alvo futuro. Por oportuno, vale ressaltar que são as estratégias utilizadas neste caminho que irão proporcionar o alcance dos objetivos.

A falta de maturidade em planejamento e gestão são os principais fatores responsáveis pelo Brasil ser um dos países mais empreendedores do mundo, já que, muito se empreende por falta de oportunidade de emprego e necessidade. Em consequência, a quantidade de empresas que fecham suas portas antes dos 4 anos de funcionamento, alcançam os 70% e, de acordo com o SEBRAE, 50% dessas, fecham antes dos dois anos. Os motivos vão da falta de planejamento à ausência total de conhecimento de mercado. Diante do exposto, o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de apresentar uma metodologia de planejamento estratégico para a micro e pequena empresa. Tal proposta foi baseada nos conceitos e formalizações direcionados à grande empresa e adaptado às características e particularidades do pequeno negócio. O modelo proposto foi implantando numa clínica médica que atua em tratamentos de emagrecimento, procedimentos estéticos e cirurgias plásticas. A metodologia adotada foi prática e de fácil compreensão, além disso, auxiliou o gestor na tomada de decisão e por sua vez, acabou por adotá-lo como instrumento de gestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Planejamento Estratégico. Planejamento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional.....	14
Figura 2 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos - Evolução Brasil .....	22
Figura 3 - Faturamento mensal por setor .....	23
Figura 4 - Negócios no Brasil .....	23
Figura 5 - Níveis de tomada de decisão .....	31
Figura 6 - Quadro comparativo de metodologia de planejamento estratégico .....	32
Figura 7 - Processo do planejamento estratégico .....	33
Figura 8 - Fases do planejamento .....	34
Figura 9 - Ambiente Organizacional .....	35
Figura 10 - Posturas estratégicas da empresa.....	36
Figura 11 - Roteiro para desenvolvimento do planejamento estratégico para pequena empresa .....	43
Figura 12 – Roteiro (2) do planejamento estratégico para pequena empresa.....	44



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudanças comportamentais das mulheres .....	16
Quadro 2 – Evolução do pensamento estratégico.....	27
Quadro 3 – Oportunidades e ameaças .....	47
Quadro 4 – Forças e fraquezas.....	48
Quadro 5 – Análise dos concorrentes.....	49
Quadro 6 – Plano de ação.....	54
Quadro 7 – Painel sintético de metas.....	57

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVA	13
<b>2</b>	<b>A EMPRESA</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
3.1	SETOR DE ESTÉTICA	15
3.1.1	Análise do macroambiente do mercado de estética	15
3.1.2	Características do setor de estética	17
3.1.3	A empresa de pequeno porte no setor de estética	19
3.2	MICRO E PEQUENA EMPRESA	20
3.2.1	Conceito de micro e pequena empresa	20
3.2.2	Características da micro e pequena empresa	21
3.3	EMPRESAS FAMILIARES	24
3.3.1	Conceitos de empresas familiares	24
3.3.2	Característica das empresas familiares	25
3.3.3	Pontos Fortes e Fracos das empresas familiares	25
3.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
3.4.1	História e evolução do planejamento empresarial	26
3.4.2	Conceitos de estratégia	28
3.4.3	Conceito do Planejamento Estratégico	29
3.4.4	Metodologia do Planejamento Estratégico	31
3.4.5	Planejamento estratégico na pequena empresa	38

3.4.6	Gestão estratégica da pequena empresa.....	40
-------	--	----

<b>4</b>	<b>PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENA EMPRESA.....</b>	<b>42</b>
----------	---	-----------

4.1	APLICAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADAPTADO.....	42
-----	---	----

4.2	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO....	44
-----	--	----

4.2.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	45
-------	------------------------------	----

4.2.2	Missão.....	50
-------	-------------	----

4.2.3	Definição dos objetivos e metas.....	50
-------	--------------------------------------	----

4.2.4	Elaboração das estratégias.....	53
-------	---------------------------------	----

4.2.5	Acompanhamento dos resultados.....	55
-------	------------------------------------	----

4.2.6	Resultados finais.....	58
-------	------------------------	----

<b>CONCLUSÃO</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>
------------------	--------------	-----------

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>.....</b>	<b>60</b>
-----------------------------------	--------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

Em face da aceleração das mudanças tecnológicas e da globalização, organizações têm incorporado o planejamento estratégico aos seus processos de gestão. O objetivo da estratégia e a formulação da missão e da visão levam as organizações a definirem seus objetivos de longo prazo e a alcançá-los. Segundo Potter (2010, p. 4) “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tente a ser diferente do passado”.

De acordo com o SEBRAE, a participação dos pequenos negócios (MEI + ME + EPP) no total de empresas existentes no país, que era de 97,4%, em 2009, subiu para 98,1%, em 2012. Esse crescimento acelerado aparentemente é positivo, mas as grandes maiorias dos negócios surgiram sem a elaboração de um plano de negócio, o que dificultará a gestão da empresa quando enfrentar crises, tanto interna quanto externa. Para esses micros empreendedores o crescimento é fundamental para sua sobrevivência, sendo assim, elaborar um planejamento estratégico consolida a gestão na tomada de decisão e define objetivos a longo prazo.

O foco deste trabalho é o desenvolvimento e o planejamento estratégico para uma micro empresa, o Centro Integrado de Emagrecimento Brasil X, que atua no ramo de estética e cirurgia plástica. Esse mercado vem demonstrando crescimento expressivo nos últimos anos e as tendências são ainda mais otimistas. No último Congresso Científico Internacional de Estética, foi relatado que em 2014 houve crescimento de 77% no setor. Esse índice favorece a empresa em que será implantado o planejamento estratégico, pois ocorre uma junção de um bom momento no mercado com uma ótima prática de gestão.

A maioria das metodologias existentes de planejamento estratégico foi desenvolvida para grandes empresas, não levando em consideração as particularidades das pequenas, desta forma, dificultando o uso do planejamento estratégico pelas pequenas empresas (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001). Portanto, para o desenvolvimento do planejamento estratégico para uma micro empresa do setor de estética foram realizadas adaptações dos modelos existentes para o pequeno negócio.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver o planejamento estratégico para empresa de pequeno porte do setor de estética – Centro Integrado de Emagrecimento Brasil X.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Adaptar a metodologia do planejamento estratégico para empresa de pequeno porte, transformando o processo numa linguagem clara e objetiva, atentando para as particularidades e características do pequeno empresário.
- Aplicar a metodologia numa empresa de pequeno porte do setor de estética – Centro Integrado de Emagrecimento Brasil X.
- Avaliar o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa de pequeno porte.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Este projeto tem como finalidade empregar o conhecimento adquirido durante o curso de Gestão Estratégica através da aplicabilidade numa empresa de pequeno porte do setor de estética. Por oportuno, este engajamento será um desafio tendo em vista que a maioria dos autores tem como foco a grande empresa, o que acarreta num estudo ainda mais detalhado da metodologia de trabalho que será utilizada na prática. Desta forma, agregando não só conhecimento, mas também experiência.

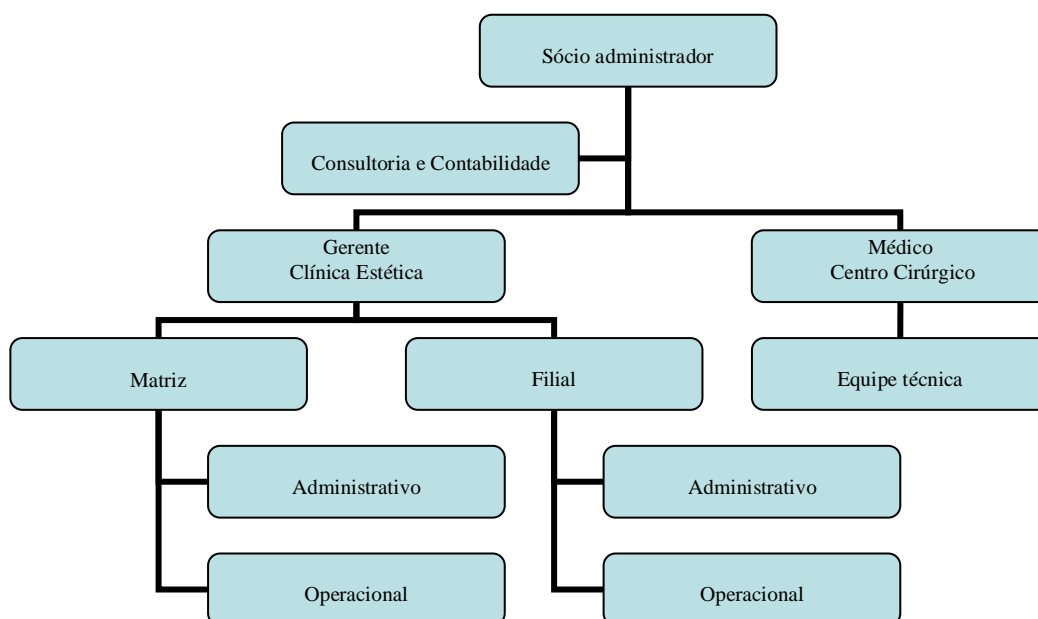
## 2 A EMPRESA

A organização foco do planejamento estratégico é uma microempresa familiar, o Centro Integrado de Emagrecimento Brasil X. A empresa é uma clínica médica que atua em tratamentos de emagrecimento, procedimentos estéticos e cirurgias plásticas. Uma micro empresa familiar, composta por dois sócios, sendo dividido o capital em 50% para um investidor da família e o restante para um médico que ocupa o cargo de administrador.

O sócio administrador possui forte espírito empreendedor e iniciou as atividades em 15 de abril de 1989 oferecendo tratamentos de emagrecimento. Desta forma, o Centro Integrado de Emagrecimento Brasil X já atua no mercado há mais de vinte anos, com marca fortalecida no mercado pela forte atuação no marketing por indicação e renomado médico no estado de Santa Catarina.

A empresa possui um centro cirúrgico e duas clínicas para realização de procedimentos estéticos, pós-operatório e de emagrecimento. Atualmente, seu quadro de funcionários é composto por 27 colaboradores, entre dermatologista, nutricionista, cirurgião plástico, clínico geral, anestesista, enfermeiros, administrativos, esteticistas e terceiros que estruturados da seguinte forma:

**Figura 1 - Estrutura Organizacional**



FONTE: A autora (2014)

Aproximadamente 70% (setenta por cento) dos clientes são mulheres entre 25 a 50 anos, atuantes no mercado de trabalho que valorizam a beleza e autoestima. Também há ingresso crescente do público masculino e terceira idade. Para uma melhor análise, seguem dados:

#### **Perfil psicográfico**

- Pessoas preocupadas com vaidade, saúde, beleza e estética.

#### **Perfil socioeconômico e profissional**

- Classes B e C, economicamente ativa.

#### **Hábitos e atitudes (com relação ao serviço)**

- Clientes se tornam dependentes dos tratamentos de beleza.
- Mantêm hábitos pouco saudáveis e depois correm para a clínica para compensar.

#### **Influências ambientais e culturais**

- Consumidor é influenciado pela ditadura da beleza.

#### **Quem decide e como decide a compra**

- Cliente decide a compra quando sente necessidade de resolver algum “problema” de beleza.

#### **O que o consumidor espera do serviço**

- Preço;
- Parcelamento;
- Qualidade;
- Resultados eficazes.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 SETOR DE ESTÉTICA**

##### **3.1.1 Análise do macroambiente do mercado de estética**

A globalização tem proporcionado uma metamorfose constante na sociedade. Transformações climáticas, políticas e culturais possibilitam alterações nos comportamentos humanos, gerando novas necessidades pessoais. Desta forma,

para atender às novas exigências dos consumidores, a cada dia surge um novo produto e/ ou um serviço para atender à expectativa do consumidor; Ghemawat (2007, p. 34) relata “oferta e demanda são os precursores de todas as tentativas de análise de cenários”.

Nos últimos anos a participação da mulher no mercado de trabalho entre 25 e 49 anos proporcionou um aumento do poder aquisitivo da classe C e D, segundo pesquisa realizada pelo IBGE em 2011. Essa mudança de comportamento influenciou a sofisticação e modernização no mercado de estética, gerando fatores positivos e lucrativos aos empreendedores desses ramos.

De acordo com pesquisa realizada pela empresa Sophia Mind, foi apontado no site do SEBRAE que as mulheres estão passando por grandes mudanças comportamentais, culturais e sociais. Abaixo dados da pesquisa:

**Quadro 1 - Mudanças comportamentais das mulheres**

<b>% das mulheres</b>	<b>Características</b>
56% das mulheres estão insatisfeitas com sua aparência.	O principal motivo é estar acima do peso ideal e o segundo é a insatisfação com o cabelo.  A opinião de outras pessoas é importante para se sentirem bem.
79% das mulheres usam produtos de beleza.	Entre eles, os mais usados são produtos para o cabelo, cremes hidratantes e maquiagens. O uso de alguns produtos varia de acordo com a idade. O aumento da renda familiar faz com que aumente o consumo de produtos em todas as categorias investigadas.
83% das mulheres se dizem satisfeitas com os produtos de beleza que estão no mercado atualmente.	6% não os trocariam por nenhum outro.



FONTE: SEBRAE (2012)
----------------------

Na Revista Veja, de 24.01.2013, foi divulgada matéria sobre a posição que o Brasil ocupava em número de cirurgias plásticas estéticas no mundo. Em 2011, a lipoaspiração ajudou o Brasil a ocupar o segundo lugar no ranking mundial de cirurgias plásticas estéticas. Os dados são da Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética (Isaps) junto à Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica (SBPC), e outras entidades, cuja pesquisa listou os dez países com maior número de cirurgias plásticas do mundo. No ano de 2013, o Brasil ocupou o primeiro lugar no ranking mundial de procedimentos cirúrgicos estéticos, ficando em segundo lugar os EUA.

Em matéria divulgada no site o Diário do Centro do Mundo, “a melhoria das condições econômicas da população” é citada pelo presidente da Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica - SBPC, João de Moraes Prado Neto, como um dos fatores que ajudam a explicar a expansão desses procedimentos no país.

O universo corporativo está cada vez mais competitivo, exigindo boas condições físicas e estéticas. Fator determinante para a atração de um novo perfil de consumidor, os homens. Essa tendência de mercado está atraindo cada vez mais homens para a realização de procedimentos estéticos e cirúrgicos, o que faz surgir clínicas especializadas para o atendimento masculino.

### 3.1.2 Características do setor de estética

O setor de estética teve um grande marco na história com o nascimento da cirurgia plástica, que surgiu na antiguidade por médicos indianos que realizavam transplantes de pele e reconstruções nasais já no século VIII a.C., período em que era realizado a amputação do nariz como castigo para certos crimes. De acordo com a Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica, foi na 1ª Guerra Mundial, onde milhares de vidas foram arruinadas e cidades foram destruídas em uma escala até então sem precedentes. Mas algo promissor emergiu do meio dos escombros: a cirurgia plástica. Os cirurgiões militares começaram a operar feridos em condições extremas e com técnicas que iriam se desenvolver e ganhar popularidade. O resultado foi um

impulso na cirurgia plástica reconstrutiva, que começou a ser feita em veteranos de guerra e depois se desmembrou na cirurgia plástica estética. Segundo Ivo Pitanguy, em palestra realizada na EXPOGESTÃO, em 2012 “no Brasil, o incêndio do Gran-Circo Norte Americano no dia 17 de dezembro de 1961, em Niterói – RJ foi o maior incêndio do mundo em recinto fechado. O atendimento às vítimas tornou-se possível com a colaboração do meu primeiro grupo de residentes, formando assim um time. O que permitiu a comunidade sentir a importância da cirurgia plástica”.

Os reflexos dos fatos citados estão presentes nos resultados positivos e crescentes no faturamento das clínicas e centros de estética. Em conjunto surgem novas oportunidades no mercado trabalho. De acordo com levantamento realizado em agosto de 2014 pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - ABIHPEC, a adoção de estratégias como investimento em marketing, inovação tecnológica com intuito de aumentar a produtividade e favorecer a preços mais atrativos, participação crescente da mulher no mercado de trabalho, acesso à classe D e E aos produtos do setor, aumento da expectativa de vida que gera a necessidade da impressão jovem são os fatores responsáveis por esse sucesso.

Para competir num mercado que cresce num ritmo acelerado, a tendência é oferecer praticidade, inovação, sofisticação e resultado ao consumidor. Os diferenciais competitivos são essenciais para o negócio ter mais força diante da concorrência. Barney e Herterly (2007) relatam que no processo de administração estratégica, a empresa precisa definir a estratégia mais adequada para o momento, visando a geração de vantagens competitivas. A escolha da estratégia mais adequada deve estar fundamentada na análise externa do ambiente em que a organização esta inserida e na verificação interna das suas reais capacidades de gerar diferenciais competitivos diante da concorrência.

Além da interferência feminina no mercado de estética, há outros fatores que estão interferindo diretamente o setor e influenciando no crescimento e competitividade do mercado. O primeiro argumento, já utilizado pelas mulheres também, é a preocupação com a saúde. De acordo com a Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica a cirurgia estética é uma forma de obter saúde e bem-estar, além disso, a definição de saúde pela Organização Mundial de Saúde - OMS é que saúde é o bem-estar social, físico e mental.

A procura pela cirurgia estética, embora algumas pessoas desvalorizem esse fato, é uma forma de se obter saúde, diz o presidente da Sociedade Brasileira de Cirurgia

Plástica, Horácio Aboudib. Outro fator é o ingresso do público masculino na área de estética, que diante das mudanças sociológicas e mercados emergentes têm trazido um novo público para a área de estética. Para os empreendedores há um nicho de mercado a ser muito explorado, visto que a cada dia há mais homens empregados no setor, também com o aumento da concorrência no trabalho, o envelhecimento da geração *baby boomers*, que querem ficar elegantes sempre, e a geração mais jovem, que é muito mais influenciada pela evolução dos padrões de beleza masculina. Segundo dados da ABIHPEC, esse mercado masculino cresceu 93%. No início do ano 2000, um a cada 100 homens usavam algum tipo de cosmético e hoje este número subiu para 15.

Por fim, um fator ainda mais curioso são os integrantes da terceira idade no mundo da estética, como estão cada vez mais ativos, também estão tornando-se muito mais vaidosos. Esse novo consumidor tem o perfil de acabar com os desconfortos estéticos e, inclusive, submetem-se a vários procedimentos cirúrgicos. Segundo a cirurgiã plástica Lara De Luca Maciel, da clínica Lis Dermo Plástica, de Florianópolis, as principais queixas dessa nova geração de pacientes são a flacidez, o excesso de pele, as rugas e o acúmulo de gorduras.

### 3.1.3 A empresa de pequeno porte no setor de estética

No mercado de estética, há as Clínicas de Estéticas e os Centros de Estética. De acordo com o SEBRAE, o Centro de estética é uma empresa que presta serviço de tratamento corporal e facial, através de cosméticos e equipamentos diversos, objetivando a reabilitação ou a melhora estética dos clientes. Já as Clínicas de Estética tem como exigência um profissional técnico responsável (usualmente médicos), além de registro em órgão específico, tendo em vista a realização de cirurgias plásticas, entre outros procedimentos orientados por um profissional médico.

As alternativas de serviços a serem prestados no setor de estética têm ampliado constantemente, de forma que é preciso focar num mix de serviços em que melhor a empresa se enquadre e identificar o perfil do público potencial. Atentar às mudanças no perfil do consumidor é primordial ao sucesso, conforme o

SEBRAE. O gênero masculino vem procurando de forma crescente os serviços de estética, bem como as pessoas da chamada terceira idade.

A agressiva competitividade do mercado de estética faz com que empresas de pequeno porte definam estratégias fundamentais para tornar sustentável o negócio no cenário global. A formação de alianças estratégicas, mais precisamente a formação de redes, torna-se uma alternativa estratégica para competir de forma mais igualitária com as grandes organizações. Segundo Zawislak et al (2002), esta forma de estratégia busca a partir das relações cooperativas entre firmas obter vantagem competitiva.

Para Porter (1992), a única forma de uma pequena empresa competir seria através da diferenciação. Segundo Casarotto (1998), as relações cooperativas constituem uma nova alternativa de concorrência para as pequenas e médias empresas, chamada de redes flexíveis ou redes *topdown* de empresas.

Firmar parcerias visando a ampliação do mix de serviços fortalece o negócio, proporcionando diferencial competitivo, também possibilita a competição igualitária com as empresas de grande porte (NOLETO, 2000).

Ao perceber que há, de fato, uma lacuna entre aquilo que gostariam de fazer e o que concretamente podem fazer, as organizações perceberam que era necessário somar forças e descobrir formas de otimizar seus recursos, seus conhecimentos, potencialidades e que a melhor forma de fazê-lo era agregando esforços com as organizações afins (NOLETO, 2000, p 17).

## 3.2 MICRO E PEQUENA EMPRESA

### 3.2.1 Conceito de micro e pequena empresa

De acordo com o Dicionário Michaelis, empresa é uma sociedade organizada para a exploração de uma indústria ou comércio; estabelecimento. Para Crepaldi (1998), uma empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros. Cassarro (1999) relata que uma empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, e este deve ser suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais.

Não existe critério único universal para definir as micro empresas e empresa de pequeno porte. Vários indicativos podem ser utilizados para a classificação das empresas nas categorias micro, pequena, média e grande, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados e definitivos para todos os tipos de contexto. Como afirma Fillion (1990), a maioria das tentativas de definição dos tipos de empresa nos mais variados países foi feita não apenas por razões fiscais. Com elas, visa-se também a estabelecer critérios de identificação de empresas elegíveis para receber diferentes tipos de benefícios oferecidos pelos governos.

No Brasil, o principal critério para definir o tamanho de uma empresa, ou seja, se ela é micro, pequena, média ou grande é o faturamento ou receita anual bruta. Segundo o SEBRAE (2006), existem duas esferas para definição do porte: a federal e a estadual. No âmbito estadual, cada estado pode, a seu critério, definir as regras do tamanho da empresa, podendo beneficiar as empresas para fins de recolhimento de tributos estaduais. Já no âmbito federal, aplica-se a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que define o conceito de micro empresa e pequena empresa no artigo terceiro:

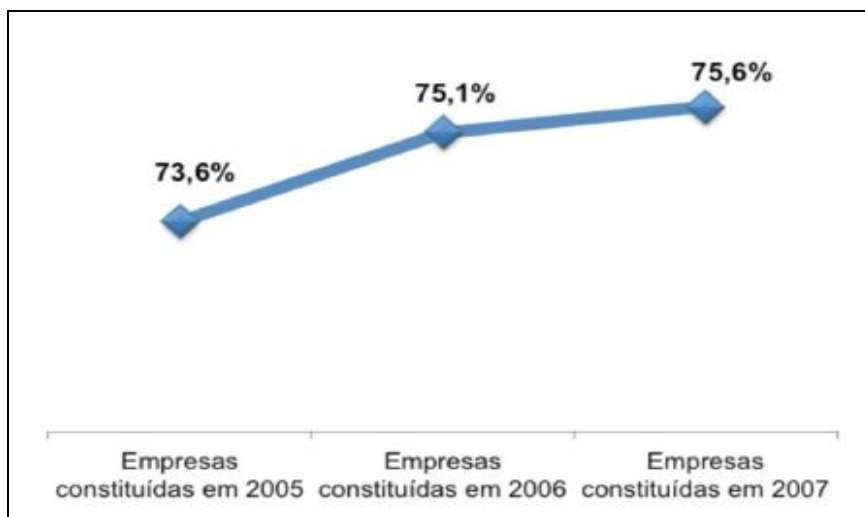
Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: I - no caso da microempresa aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

### 3.2.2 Características da micro e pequena empresa

De acordo com SEBRAE, as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas correspondem a 22,5% e se aproxima do percentual das médias empresas (24,5%). E no setor de serviços, onde se enquadra as clínicas e centros de estética, contemplam mais de um terço da produção nacional (36,3%). Também, outro fator importante

relacionado as micro e pequenas empresas é um aumento pequeno da taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade. De acordo com o gráfico abaixo, as micro e pequenas empresas nascidas em 2005 foram de 73,60% e em 2007 foi de 75,10%.

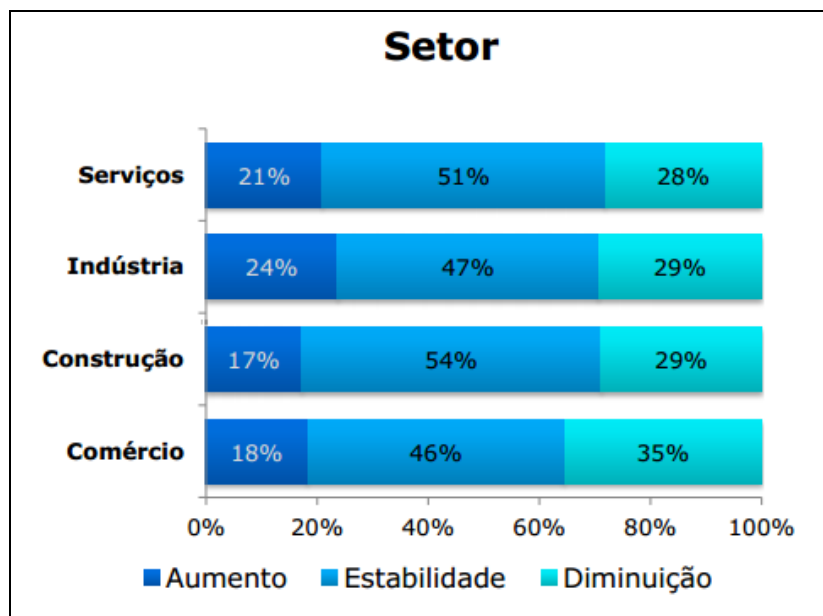
**Figura 2 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos - Evolução Brasil**



FONTE: SEBRAE (2013)

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE, em novembro de 2014 sobre o Índice de Confiança dos Pequenos Negócios no Brasil - ICPN, a área de serviços e indústria apresentou o melhor desempenho em faturamento, indicando crescimento nesses setores, conforme demonstrado:

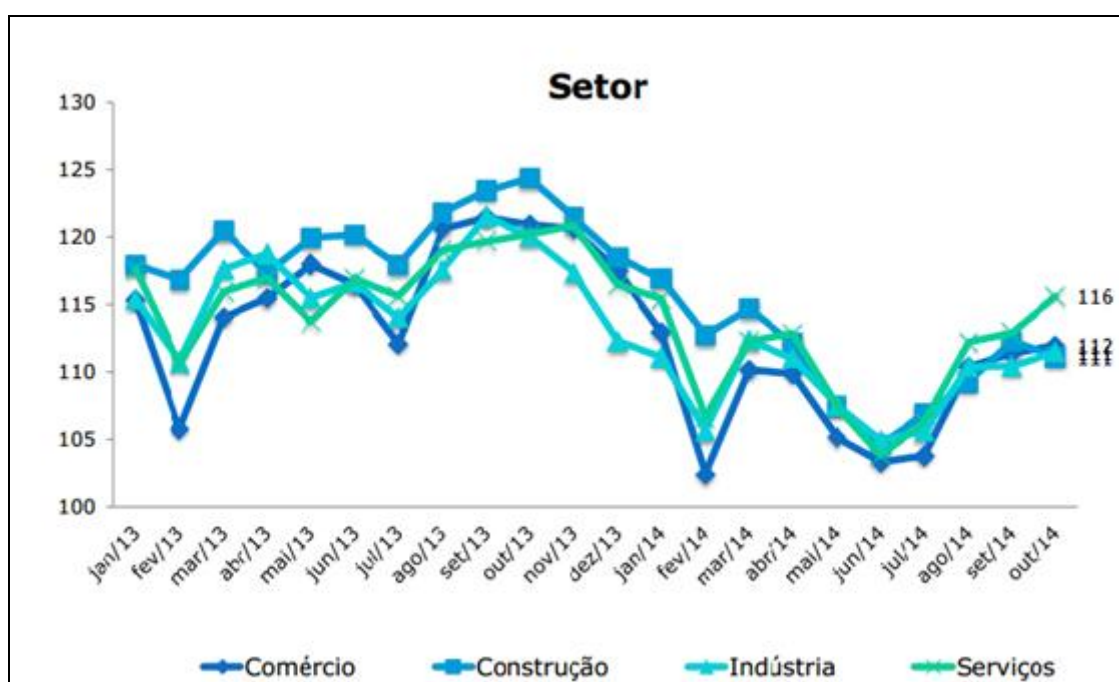
Figura 3 - Faturamento mensal por setor



FONTE: SEBRAE (2013)

Também foi constatado que nos últimos meses o setor de serviços tem apresentado maior índice de confiança, o setor de comércio e indústria apresentaram índices superiores ao do mês anterior, conforme figura abaixo:

Figura 4 - Negócios no Brasil



FONTE: SEBRAE (2013)

Os indicadores antecedentes refletem a sinalização do humor do empresário e são importantes porque mostram para onde a economia está caminhando e, por isso, servem de alerta. Portanto, constata-se a crescente evolução dos números na área de serviços dos pequenos negócios, o que torna promissor o setor.

### 3.3 EMPRESAS FAMILIARES

#### 3.3.1 Conceitos de empresas familiares

As empresas familiares possuem características próprias que as distinguem das demais desde a sua concepção, conforme LONGENECKER et. al (1997,p 135), “falar de uma empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais de uma família na vida e funcionamento dessa empresa”.

Oliveira (1999) descreve uma empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Gaj apud Scheffer (1993) é detalha empresas familiares como empresas fundadas por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente. Já Garcia (2001) descreve o conceito de empresa familiar baseado na ideia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos do negócio.

A maioria das micro e pequenas empresas surgiram de um empreendimento familiar que, através de características próprias, geraram vantagens competitivas como confiança dos parentes, valores, tradição familiar etc. Mas para sobrevivência do negócio, o gestor precisa separar as dimensões da família em relação à empresa e atentar-se a outras vantagens competitivas que vão além da operação. Para Ferraz (1997, p. 09),

A vantagem competitiva pode ser obtida de diversas fontes, em geral estão relacionadas às especificações dos produtos, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às



relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infraestrutura, a aspectos de natureza legal, entre outras.

Além das preocupações tradicionais de qualquer organização, as empresas familiares precisam também estar atentas à sua estratégia de negócio e incorporar a dimensão das necessidades da família, como sucessão, necessidades de dividendos e estruturação fiscal na sucessão dos aspectos societários. Nesse sentido, o papel do planejamento estratégico deve ser o auxílio direto à operacionalização da estratégia e de suporte ao modelo de negócio, atuando proativamente para o mapeamento de potenciais problemas de cunho estratégico. Na visão de Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no seu dia a dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas.

### 3.3.2 Característica das empresas familiares

As empresas familiares possuem uma característica importante que é o grau de envolvimento de membros de uma família. Conforme expõe LONGENECKER et al (1997, p. 135) “falar de uma empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais de uma família na vida e funcionamento dessa empresa”.

As microempresas e empresas de pequeno porte dependem sua sobrevivência e crescimento, na maioria das vezes, de uma única pessoa – seu proprietário. Nesses casos, todo o funcionamento da empresa reflete em uma verdadeira extensão da personalidade de uma única pessoa.

### 3.3.3 Pontos Fortes e Fracos das empresas familiares

No Portal da Educação, foi relatado três desafios das empresas familiares, que se inicia desde a ausência do planejamento do negócio, alteração da essência da empresa entre todos os envolvidos e limitações de crescimento. O primeiro desafio é a ausência do planejamento do negócio, sendo esse fundamental para que se possa conhecer e atualizar-se sempre em relação ao mercado. As grandes empresas que começaram como pequenos negócios familiares apenas ampliaram

seus horizontes quando perceberam a importância de planejar cada detalhe. O segundo desafio é que para alterar a essência da empresa é de extrema relevância envolver os herdeiros. É necessário que todos conheçam a cultura da empresa, valores, missão e o modelo de administração, também atentar-se às novas tendências de gestão, aperfeiçoando se necessário, mas sem perder a identidade do negócio. O terceiro desafio refere-se às limitações para o crescimento do negócio, que está diretamente relacionado aos reflexos que a empresa sofre da família que a administra, desde cultura, influências, crenças, valores. Por mais eficiente que seja a empresa, dificilmente ela crescerá mais do que a família. Por isso, é necessário avaliar se o negócio não está sendo transformado em um cabide de empregos.

Ao comparar as empresas familiares com as multinacionais e estatais, Lodi (1993) relata as principais fraquezas como a descapitalização, uso indevido de recursos por membros da família, falta de planejamento financeiro, resistência a modernização do marketing, emprego e promoção a parentes.

De acordo com o SEBRAE, as empresas familiares também possuem pontos fortes que a favorecem no seu nicho de mercado, sendo: o comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência; a estrutura administrativa e operacional enxuta; a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento, obtido de poupança compulsória feita pela família; as importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado; a organização interna leal e dedicada; a forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa; o grupo interessado e unido em torno do fundador; a sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua; a continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

### 3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### 3.4.1 História e evolução do planejamento empresarial

No início do século XX, uma tentativa de formalizar a maneira como se lida com o futuro das empresas foi apresentada por Fayol (ROBSON, 1997).

A partir dos anos 50 surgiu a necessidade de desenvolver uma metodologia para planejar o futuro e reduzir a dependência das habilidades do executivo. Uma forte influenciou para esta demanda foi o crescimento de empresas americanas como General Motors e Ford. (Tavares, 1991).

Grant (1995, p.17) apresenta uma síntese da evolução do pensamento e da administração estratégica, seus principais focos, conceitos e impactos para as organizações.

**Quadro 2 - Evolução do pensamento estratégico**

<b>Década</b>	<b>Tema dominante</b>	<b>Foco</b>	<b>Principais conceitos e técnicas</b>	<b>Implicações para a organização</b>
<b>Década de 50</b>	Planejamento orçamentário e controle.	Controle financeiro através de orçamentos.	Orçamento financeiro. Planejamento de investimento e avaliação de projetos.	Administração financeira como chave para as funções corporativas.
<b>Década de 60</b>	Planejamento corporativo.	Crescimento planejado.	Previsão de mercado. Diversificação e análise de sinergia.	Desenvolvimento dos departamentos de planejamento corporativo. Crescimento dos conglomerados. Difusão de conglomerados de negócios múltiplos.
<b>Década de 70</b>	Estratégia corporativa.	Planejamento do portfólio.	Unidade Estratégica de Negócio (UEN) como unidade de análise. Matrizes de planejamento de	Integração dos controles financeiros e estratégicos. Planejamento

			portfólio. Curva de experiência.	estratégico como diálogo entre a direção geral e as divisões.
<b>Década de 80</b>	Análise da indústria e competição.	Posicionamento dentro de indústria, mercados, segmentos escolhidos.	Análise da estrutura da indústria e competitiva. Análise PIMS (Profit Impact of Market Strategy).	Desinvestimento de unidades de negócio não atrativas. Administração ativa de ativos.
<b>Década de 90</b>	Busca pela vantagem competitiva.	Fontes de vantagem competitiva dentro da empresa. Aspectos dinâmicos da estratégia.	Análise de recursos. Análise de competências e capacidades organizacionais. Análise dinâmica: análise da velocidade, capacidade de resposta e vantagens de <i>first mover</i> .	Reestruturação corporativa e reengenharia. Construção de capacidades através de sistemas de informações gerenciais, alianças estratégicas e novas formas organizacionais.

FONTE: GRANT (1995)

### 3.4.2 Conceitos de estratégia

Estratégia é uma palavra grega, que era utilizada para designar o magistrado-chefe ou comandante-chefe militar. No entanto, o estudo da estratégia empresarial está baseado nos conceitos militares sobre como vencer o inimigo. Fernandes (2007, p. 5) relata:

Carl Von Clausewitz, pai da estratégia militar moderna, definia três alvos para vencer o inimigo. O primeiro relacionava-se à avaliação das forças do inimigo, o segundo, a avaliar os recursos do inimigo, o terceiro algo dizia respeito à disposição para lutar. Assim, enfatizava os fatores psicológicos da guerra, os fatores acidentais, e por fim, o caráter situacional das estratégias.

Foi após a segunda guerra mundial, que os métodos utilizados para vencer a batalha foram incorporados no método de gestão, quando o objetivo era definir estratégias para vencer o mercado. Mintzberg (2010, p. 19) declara “somos os cegos, e a formulação da estratégia é o nosso elefante”. Já Michael Porter (1985, p.21) conceitua que a estratégia “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. Sun Tzu (2001, p. 9) relata a importância da estratégia afirmando que “aqueles que calculam cuidadosamente suas estratégias serão conduzidos à vitória. Aqueles que calculam suas estratégias sem cuidado serão conduzidos à derrota”.

A globalização apresenta um novo momento na história econômica e social da humanidade, tornando cada vez mais competitivo o mercado. Vale ressaltar que o processo de globalização iniciou com a queda do muro de Berlim e conforme relata Pinto (2007, p. 100) “a sociedade global, com certeza sofrerá alterações muito significativas até 2025/2013”.

É essencial que as empresas tenham a estratégia como forma de atuação para garantir sua permanência no seu mercado de atuação. Peter (2007, p. 24) relata que a “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Também é importante o alinhamento da estratégia da organização com seus executivos, caso contrário, são incapazes de promover o alinhamento em torno dela. Hitt, (2008, p. 98), define que:

A estratégia a nível de negócios é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando essenciais em mercados de produtos específicos.

### 3.4.3 Conceito do Planejamento Estratégico

Para compreensão do conceito de planejamento estratégico é necessário o entendimento da palavra planejamento, que de acordo com o Dicionário Aurélio:

“Planejamento é ação ou efeito de planejar, plano de trabalho pormenorizado, função ou serviço de preparação do trabalho, planejamento familiar, instituição de uma série de medidas para melhorar as condições da vida do lar.”

O planejamento estratégico é uma ferramenta de suma importância para a gestão de uma empresa, onde serão demonstradas as decisões e as estratégias

para o alcance dos objetivos. Portanto, o planejamento estratégico é um documento de extrema relevância para a direção da empresa, que contem de forma consolidada os objetivos e metas de forma geral da empresa. Desta forma, a junção do planejamento com a estratégia constitui-se o conceito apresentado por Oliveira (2001, p. 33),

Planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios e agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influencia; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica dos seus executivos.

Nas batalhas corporativas, as estratégias entre a grande e pequena empresa são diferenciadas, mesmo participando do mesmo nicho de mercado. Cada organização esta inserida num cenário onde seu foco precisa estar concentrado na sua vantagem competitiva. Mintzberg (2010, p. 98) descreve:

Para a grande empresa: planejar é crucial; abra mão das migalhas; preserve a força e a estabilidade da empresa. Para a pequena empresa: ataque quanto o inimigo se retira; não tire pleno proveito de todas as oportunidades; seja o mais inconspícuo possível; e aja rapidamente.

Almeida (2001) apresenta o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar a visão do caminho que deve se seguir (estratégias). Depois e ordenar as ideias são ordenadas as ações que é a implementação do plano estratégico para que, sem desperdícios de esforços, caminhe para a direção pretendida.

De acordo com Terence (2002), podem existem três tipos de planejamento:

Figura 5 - Níveis de tomada de decisão



FONTE: OLIVEIRA (2001)

#### 1) Planejamento Estratégico:

- Objetivo: Determinar o rumo amplo e generalizado da empresa;
- Prazo: Longo prazo;
- Responsabilidade: alta administração.

#### 2) Planejamento Tático:

- Objetivo: Examinar determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções, etc.;
- Prazo: Médio prazo;
- Responsabilidade: média administração.

#### 3) Planejamento Operacional:

- Objetivo: Aplica-se a atividades específicas;
- Prazo: Curto prazo;
- Responsabilidade: gerente de unidades onde são desenvolvidos os planos.

#### 3.4.4 Metodologia do Planejamento Estratégico

O Portal do Administrador relata que para elaborar o planejamento estratégico de uma empresa ela precisa ser questionada sobre qual a razão ser do

negócio. Desta forma, o primeiro passo é estabelecer a missão da empresa baseada nos objetivos do negócio. Após, é necessário analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do empreendimento e por fim, determinar quais os fatores determinantes que para o sucesso. Para se alcançar os objetivos, deverão ser elaboradas estratégias e ações - com prazos determinados - que possibilitarão o alcance de resultados pela empresa. Contudo, de maneira ampla, as empresas deverão implantar sistemas que incentivem a produtividade, pelo planejamento estratégico, com orientação para resultados com inovações e eficácia.

Terence (2002) faz um quadro comparativo das metodologias do planejamento estratégico para demonstrar as pequenas variações entre as propostas de cinco autores:

**Figura 6 - Quadro comparativo de metodologia de planejamento estratégico**

Fischmann	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr & Strickland III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial  diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos identificação de objetivos	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas		Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

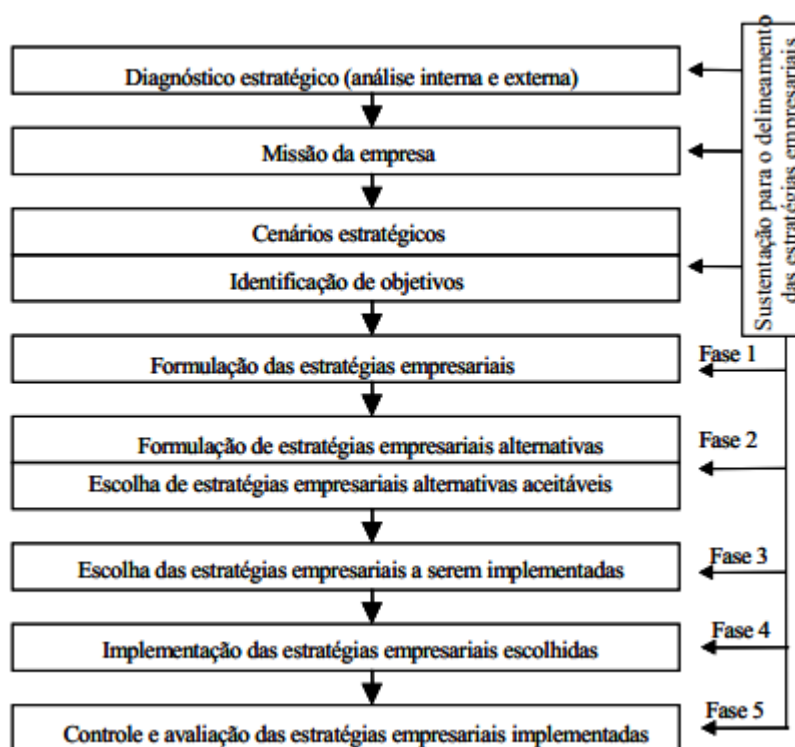
FONTE: TERENCE (2012)



Vale ressaltar que entre as metodologias apresentadas, a de Fischmann diferencia-se pela etapa inicial, que é designada em avaliar as necessidades e possibilidades para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Fischamann (1987) alega que essa etapa reúne condições e preparação da empresa para a adoção da mentalidade estratégica, o que aumenta a chances de êxito no planejamento estratégico.

Para ilustrar detalhadamente as etapas do planejamento estratégico, Oliveira (1991, p. 308) demonstra o processo do planejamento estratégico:

**Figura 7 - Processo do planejamento estratégico**

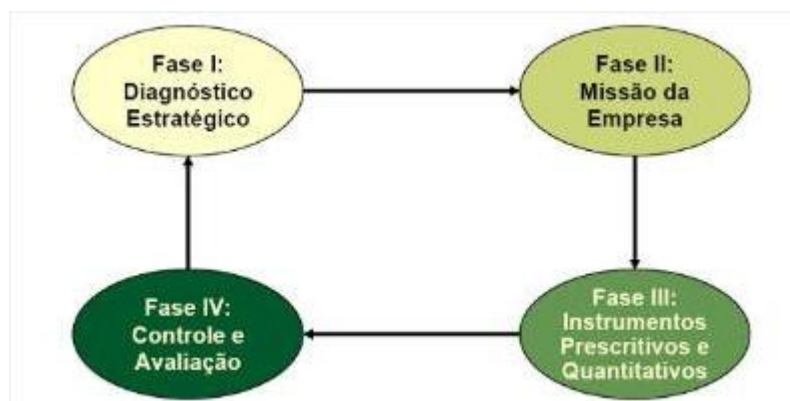


FONTE: OLIVEIRA (1991)

O processo do planejamento estratégico, conforme apresentado no quadro acima por Oliveira, divide-se em quatro momentos:

- I Diagnóstico estratégico;
- II Missão da empresa;
- III Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- IV Controle e avaliação.

**Figura 8 - Fases do planejamento**



FONTE: OLIVEIRA (2010)

Os primeiros momentos têm como finalidade a fundamentação e a sustentação para o delineamento das estratégias empresariais. Inicialmente é preciso realizar o diagnóstico estratégico que tem como objetivo apontar a situação atual da empresa, levantando informações para análise do ambiente interno e externo. Costa (2006, p. 51) define diagnóstico estratégico de maneira diferente, como sendo “um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção de seu futuro”. Terence (2002) afirma que a análise ambiental deve ser “realista, completa e impessoal”.

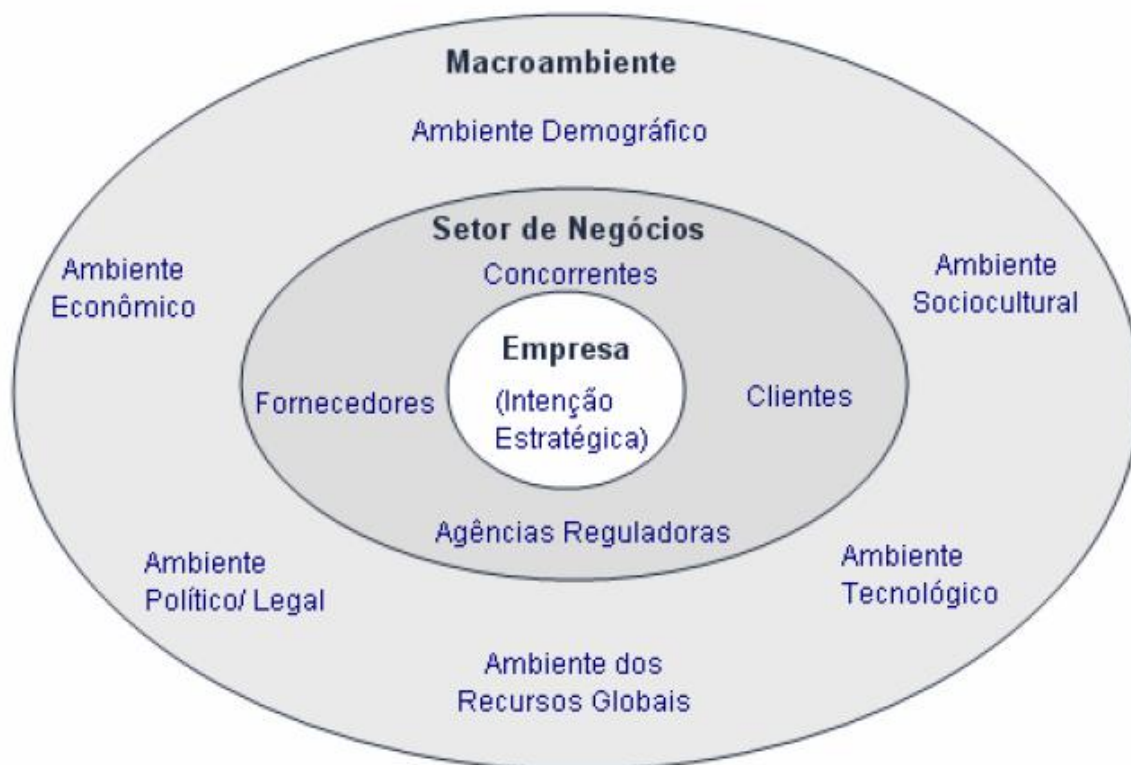
Oliveira (2006, p. 92) conceitua análise externa da seguinte forma:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro.

Na visão de Oliveira (2006), para que os empresários possam fazer a análise externa da empresa, é preciso identificar os componentes do ambiente, e analisar a situação de oportunidade e ameaça, possibilitando a implementação de estratégias. Segundo o autor, o ambiente é composto por fatores macroambientais, tecnológicos, políticos, culturais, econômicos, demográficos, naturais e das variáveis setoriais que são constituídas pelos concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e novos entrantes.

Chiavenato e Sapiro (2003) descrevem que o ambiente é onde a organização está inserida, conforme figura:

Figura 9 - Ambiente Organizacional



FONTE: CHIAVENATO (2003)

Oliveira (2006) também explica que o processo de análise externa refere-se à identificação das oportunidades e ameaças para a organização, que estão inseridas no ambiente externo da organização, sendo:

- **oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

- **ameaças:** são as variáveis externas não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Costa (2006) afirma que é o ambiente externo que orienta as tomadas de decisões para o planejamento estratégico, tendo em vista que é fora da organização que estão os pontos mais relevantes para o sucesso. Também relata que na análise externa existem os catalisadores e ofensores como sendo a parte presente de oportunidades e ameaças como sendo algo futuro para a organização.

Oliveira (2006, p. 115) também destaca que “na análise dos concorrentes, é válido que a empresa elabore um plano estratégico de cada um de seus principais

concorrentes, da forma mais detalhada possível”. Quanto mais criteriosa a análise dos concorrentes mais eficientes serão as estratégias.

Oliveira (2006, p. 102) afirma que:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição e seus produtos versus mercados.

**Figura 10 - Posturas estratégicas da empresa**

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

FONTE: OLIVEIRA (2010)

Após analisar os ambientes externos e internos, a organização precisa formar a missão da empresa. Hitt, (2003, p.16), define a missão como:

Depois de analisar os ambientes externos e internos, a empresa tem as informações de que precisa para formar uma visão e uma missão. Os *stakeholders* (aqueles que afetam ou são afetados pelo desempenho de uma empresa) aprendem muito sobre uma empresa analisando sua visão e sua missão. Na verdade, uma das finalidades-chave das declarações de missão e visão é informar aos *stakeholders* o que a empresa é e o que pretende realizar e a quem pretende atender.

Para Oliveira (2006, p. 126) “a missão é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá se concentrar no futuro”. Já para Costa (2006, p. 36) “além de uma autoimagem simples e objetiva é necessário também haver um sentido claro sobre qual a razão da existência da organização, num conceito conhecido como missão”.

A próxima etapa é o desenvolvimento do cenário estratégico, que de acordo com Terence (2002), “esta atividade baseia-se na definição, preparação e identificação dos prováveis acontecimentos no futuro da empresa ajudando a delinear a visão de longo prazo”. Hitt (2003, p. 17), define visão como:

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. Consequentemente, uma declaração de visão articula o ideal de uma organização e molda o futuro pretendido. Visão é pensar no quadro geral com paixão, que ajuda as pessoas no que devem fazer. As pessoas sentem o que devem fazer quando a visão da sua empresa é simples, positiva e tocante. A visão força e desafia às pessoas e evoca emoções e sonhos.

Também é necessário definir os objetivos da empresa. Para Oliveira (2006, p.159) o “objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”. Terecen (2002) descreve que a identificação de objetivos “representa um instrumento prescritivo do processo de planejamento estratégico que identifica o alvo ou a situação que se pretende alcançar, ou seja, determina para onde a empresa precisa dirigir seus esforços”.

Depois de concluídas as etapas iniciais, há cinco fases relacionadas com os instrumentos prescritivos e quantitativos e o controle e avaliação:

#### **Fase 1 = Formulação das estratégias empresariais**

Oliveira *apud* Terence (2002) afirma que “a essência da formulação da estratégia consiste em lidar com a concorrência”, sendo relevante o conhecimento das forças que controlam a concorrência em seu nicho de mercado. Esse item está relacionado ao estudo criterioso em relação aos principais concorrentes, que conforme Sun Tzu (2002, pg.20):

Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo lutará cem batalhas sem perigo de derrota; para aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, as chances para a vitória ou para a derrota serão iguais; aquele que não conhece nem o inimigo e nem a si próprio, será derrotado em todas as batalhas.

Também Oliveira *apud* Terence (2002) afirma que “para formulação das estratégias devem ser consideradas três aspectos: a empresa, com seus recursos, pontos fortes, pontos fracos, missão e objetivos; o ambiente, com suas oportunidades e ameaças, sob a ótica do mercado da empresa, da concorrência e do ambiente econômico, e a integração da empresa com seu ambiente”.

### **Fase 2 = Formulação e escolha das estratégias empresariais alternativas**

De acordo com Oliveira *apud* Terence (2002), “o propósito das estratégias alternativas é definir as possíveis configurações que possam existir entre a empresa e o mercado”. Após relacionar as possíveis alternativas, a empresa precisa definir aquelas com maior chance de êxito.

### **Fase 3 = Escolha das estratégias empresariais a serem implementadas**

O critério para seleção da estratégia está direcionado ao menor risco e maior lucratividade, Oliveira *apud* Terence (2002) afirma “a seleção da estratégia que representa a melhor interação entre a empresa e o ambiente, ou seja, a escolha da estratégia que deve equilibrar o risco mínimo com o máximo potencial de lucros”.

### **Fase 4 = Implementação das estratégias empresariais escolhidas**

É preciso preparar a empresa para implantar as estratégias empresariais escolhidas, de forma que se busque êxito no planejamento estratégico. Oliveira *apud* Terence, (2002) afirma que “para implementação das estratégias empresariais é necessário alterações internas na empresa, na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos”.

### **Fase 5 = Controle e avaliação das estratégias empresariais implementadas**

Desenvolver ferramentas para monitorar o andamento das estratégias é a forma de avaliar se a empresa está caminhando para o objetivo proposto, de forma que, caso seja necessário, a empresa possa tomar medidas preventivas e até mesmo reavaliar estratégias adotadas. Oliveira *apud* Terence (2002), descreve que “essa função envolve os processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, os desafios, as metas e os objetivos estabelecidos, a análise dos desvios, a tomada de ação corretiva provocada pela análise efetuada, o acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e a adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa”.

#### **3.4.5 Planejamento estratégico na pequena empresa**

O planejamento estratégico no ambiente das pequenas empresas é uma ferramenta pouco utilizada pelos gestores, mas que apoiado por um Plano de Negócio bem estruturado, pode viabilizar a manutenção e prosperidade de um

modelo de negócio. Segundo Bortoli Neto (1997), os problemas relacionados à natureza estratégica representam cerca de 80% e apenas 20% está ligado à falta de recursos, principal problema identificado pelo senso-comum.

O SEBRAE orienta que as pequenas e micro empresas devem adotar o Planejamento Estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência. Também informa que entre os fatores de sucesso das empresas estão o bom conhecimento do mercado em que atuam e as boas estratégias de vendas. Na visão de Almeida (1994) as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas.

Ao se aprofundar no insucesso e fracasso das empresas, Zaccarelli (2003) seleciona e menciona seis lições que, para ele, não são consideradas suficientes para levar uma empresa ao sucesso. São elas: corrigir deficiências e erros da administração; tentar imitar empresas bem-sucedidas; buscar excelência; buscar ser bom em tudo; usar técnicas administrativas modernas de fácil implantação e elaborar planos superficiais. Chér (1991) afirma que a inexperiência com o ramo dos negócios, é um dos motivos que levam as empresas ao fracasso, muitas vezes, precocemente. A falta de competência administrativa, também é mencionada por este autor, que afirma que, ocorre do empreendedor conhecer o ramo, mas não saber administrar/gerenciar. Nesse sentido, Piovezan et al. (2008) ainda acrescentam que alguns empresários têm dificuldade de explicitar a estratégia da empresa devido ao temor de que ela seja copiada pela concorrência, e que a base de dados obtida na análise do ambiente pode ser considerada fraca, uma vez que é baseada na experiência dos diretores e dos líderes da empresa.

O estudo do SEBRAE (2007), também faz um levantamento com os empresários entrevistados, considerando os que estão na ativa e os que já tiveram suas empresas extintas, em que os mesmos apontam o que para eles são fatores de sucesso. Os fatores mencionados foram divididos em três categorias: Habilidades gerenciais; Capacidade empreendedora; Logística operacional. Souza (2006) também menciona que após os entraves fiscais e burocráticos, a gestão, tem sido um desafio progressivamente analisado. Diversas ações governamentais fazem-se necessárias para o auxílio à condução empresarial.

Almeida *apud* Terence (2002) reforça a importância do processo de planejamento estratégico, dizendo que a reflexão estratégica, quando realizada pelo

pequeno empresário, pode mostrar que pequenas mudanças no rumo da organização podem alterar completamente os resultados finais. O problema é que as metodologias para planejamento estratégico existente foram desenvolvidas para grandes empresas, e não levam em consideração as particularidades das pequenas, isto faz com que o planejamento estratégico praticamente não seja utilizado nessas empresas (TERENCE; FILHO, 2001).

#### 3.4.6 Gestão estratégica da pequena empresa

A falta de gestão profissional é um risco à sobrevivência das micros e pequenas empresas. Em setembro de 2012, numa pesquisa realizada pelo SEBRAE no estado de Santa Catarina com 500 empresas, de todas as regiões do estado, as que têm acompanhamento e consultoria do SEBRAE/SC apresentam aumento de 12% na qualidade da gestão da empresa. “Os gestores das micro e pequenas empresas apontaram como principais dificuldades, pela ordem: controle de resultados, definição de estratégias e planos e gestão de pessoas”, acrescenta Claudio Ferreira, analista do SEBRAE responsável pelo estudo.

O aperfeiçoamento constante de gestão para as organizações é uma questão de sobrevivência, considerando a alta competitividade do mercado. Diante desse cenário, o aumento da competitividade faz com que as organizações invistam em inovações e melhoria dos processos utilizando novas metodologias, como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos seus clientes, objetivando alcançar a excelência em seu empreendimento. Esses fatores poderiam ser minimizados se antes de abrir o negócio o empresário tivesse elaborado um plano de negócio. Bangs Jr ( 2002, p. 19) descreve três razões para se elaborar um plano de negócio:

- 1 – O processo de organizar um plano de negócios, incluindo as reflexões que você faz antes de começar a registra-lo por escrito, obriga-o a assumir um posicionamento não emocional, crítico e objetivo em relação ao seu projeto como um todo.
- 2 – O produto acabado – o seu plano de negócio – é um instrumento operacional que, se usado de forma apropriada, irá auxiliá-lo a gerenciar o seu negócios e a trabalhar efetivamente para o seu sucesso.
- 3 – O plano de negócio concluído transmite suas ideias para outros e fornece a base para sua proposta de financiamento.



Duncker (1981, p. 217) alerta que “os piores exemplos de pobreza de espírito empresarial são geralmente encontrados nas empresas pequenas dirigidas por um único ditador, que não tolera oposição e que insiste tomar decisões sozinho”. O administrador precisa ter uma visão macro do negócio, conversar com os profissionais e clientes, atentar às mudanças do mercado e concorrentes, e ainda, avaliar os resultados da empresa e adotar medidas preventivas e corretivas quanto às dificuldades do dia-a-dia.

Segundo Gibb (1983), o modelo de gerenciamento utilizado pelas pequenas empresas reflete a personalidade do proprietário, desta forma o autor identificou doze influências chave na administração destas e desenvolveu algumas importantes generalizações sobre a influência do tamanho da empresa e do proprietário na administração das mesmas:

- A equipe administrativa é muito pequena;
- O gerenciamento é total, isto é, gerentes desempenham papéis multifuncionais;
- Há falta de recursos e de pessoal especializado;
- Os sistemas de controle são informais;
- O líder tem “poderes” abrangentes;
- Possuem escassez de mão de obra;
- O controle é limitado sobre o ambiente e detêm poucos recursos para explorá-lo;
- Existe maior intimidade na equipe de trabalho – conflitos são mais facilmente resolvidos;
- Apresentam pouca influência para obtenção de capital;
- Detêm processo tecnológico limitado;
- Têm pouca variedade de produtos embora possuam grande flexibilidade; e
- Pertencem a uma fatia de mercado limitado.

Há também os desafios enfrentados pelas pequenas empresas familiares, como a ocupação de cargos chaves na administração por pessoas que não tem competência para exercer a função. A situação apresentada acima causa desmotivação a funcionários capazes e que melhor poderiam ser aproveitados (DUNCKER, 1981). O SEBRAE descreveu algumas fraquezas da administração familiar, como conflito entre os interesses da família e a empresa num todo, falta de disciplina em todos os

setores da organização em relação a lucro e desempenho, dificuldade de enfrentar novos desafios de mercado, nepotismo, disputa de poder entre os herdeiros e ainda herdeiros despreparados para assumir o legado. Com intuito de amenizar o processo de transição de poder, o SEBRAE orienta que seja criado holdings para cada grupo familiar ou ainda, o patriarca em vida, doe a propriedade aos seus descendentes, ficando com o usufruto da empresa.

#### **4 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENA EMPRESA**

Para garantir o sucesso do planejamento estratégico, será necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo na pequena empresa. De acordo com GOLDE (1986), o processo de planejamento na pequena empresa deve considerar as características básicas da empresa, analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento e utilizar métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

A comunicação e envolvimento de todos na empresa é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico, Terence (2002, p. 10) afirma:

O pequeno empresário deverá comunicar a estratégia e as ações necessárias para atingir o objetivo, ressaltando a importância do engajamento de todos no processo. A estratégia definida deverá ser apresentada a toda organização de forma clara, concisa, e viável, para que os funcionários possam comprometer-se com sua implementação. A apresentação da estratégia deverá ser realizada pelo pequeno empresário e por gerentes das áreas mais importantes da empresa.

##### **4.1 APLICAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADAPTADO**

Inicialmente serão descritas características da empresa foco e em seguida a aplicação do modelo de planejamento estratégico baseado na teoria de Oliveira (2010), adaptado ao roteiro apresentado por Terence (2002) e também baseado em algumas ferramentas disponíveis pelo SEBRAE. Por fim, serão descritos os resultados finais obtidos a partir de tal aplicação.

Para desenvolvimento do planejamento estratégico foram realizadas reuniões mensais com o administrador da empresa, reuniões de equipe para tratar de assuntos operacionais, bem como acompanhamento durante um ano nas atividades da empresa através de consultoria.

**Figura 11 - Roteiro para desenvolvimento do planejamento estratégico para pequena empresa**

ATIVIDADE	PASSOS
Apresentação da técnica Conscientização do pequeno empresário	Realizar uma apresentação da técnica do planejamento ao pequeno empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.
Estabelecimento da missão	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões: Qual é o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?
Estabelecimento dos valores	Identificar as crenças e os princípios a partir: - da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; - do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.
Estabelecimento da visão	Identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.
Análise Externa	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria. A partir da análise acima, identificar as ameaças e oportunidades.
Análise Interna	Análise da forma de atuação vigente, a partir da performance dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes.
Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso	Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar a partir de algumas categorias, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa.
Definição de objetivos	Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental.
Definição de metas	Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.
Identificação da estratégia atual	Levantamento das principais ações, de investimentos e decisões tomadas no último ano.
Escolher uma estratégia	Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, proporcione a concretização das metas e dos objetivos e considere as ações dos concorrentes.
Elaborar um plano para suportar a estratégia e atingir os objetivos e as metas	Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.
Apresentar a estratégia e o plano para toda a organização	Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.

FONTE: TERENCE (2002)

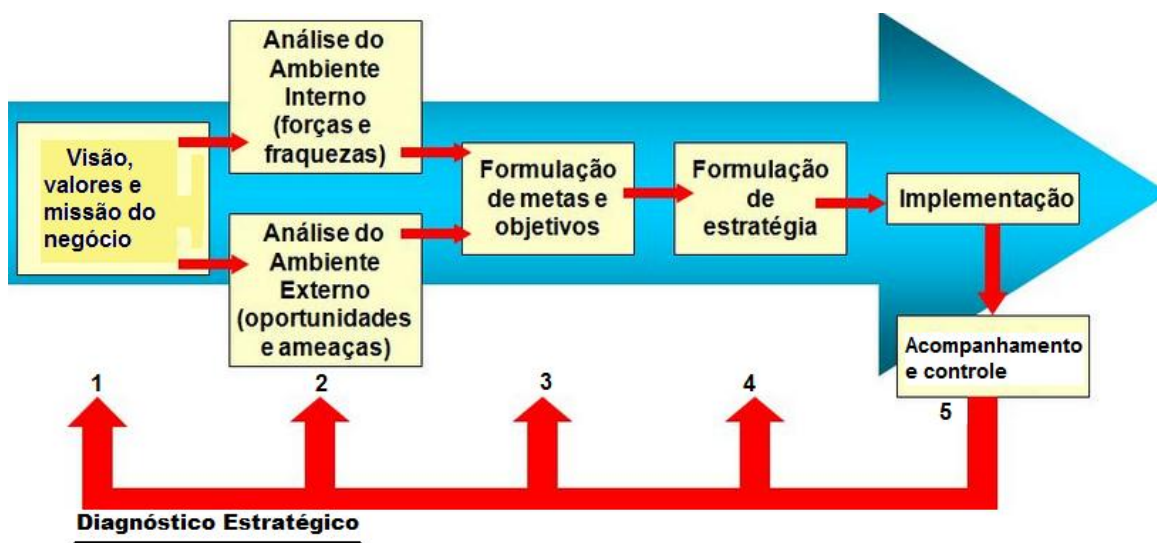
## 4.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O desenvolvimento de uma metodologia prática tem como objetivo auxiliar o pequeno empresário no processo e elaboração do planejamento estratégico, avaliando as dificuldades e particularidades do negócio. A metodologia baseia-se na fundamentação de tópicos essenciais para a elaboração, também reflexão e a dedicação do pequeno empresário.

O roteiro para o desenvolvimento do planejamento estratégico para a pequena empresa divide-se:

- 1) Diagnóstico estratégico;
  - a) Visão;
  - b) Valores;
  - c) Missão;
  - d) Análise do ambiente interno;
  - e) Análise do ambiente externo;
- 2) Formulação de metas e objetivos;
- 3) Formulação das estratégias;
- 4) Implementações;
- 5) Acompanhamento e controle.

Figura 12 – Roteiro (2) do planejamento estratégico para pequena empresa



FONTE: A autora (2014)

#### 4.2.1 Diagnóstico Estratégico

Para levantamento do diagnóstico estratégico foi realizado uma agenda de reuniões com o administrador, e conforme orienta Oliveira (2010, p.67), foi realizado debate dos seguintes temas:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- Quais nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante os concorrentes?
- Quais as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- Quais expectativas do mercado?
- Como conseguir a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?

O gestor tem perfil empreendedor, questiona, critica e avalia seu ambiente de negócios (interno e externo). Também procura especialistas, como advogado, contador, consultor financeiro, para discutir temas de gestão que tem pouco conhecimento, mas o maior desafio é a falta de tempo e profissionais limitados em cargos de confiança?

Após *briefing*, as ideias foram organizadas e formuladas conforme itens abaixo:

##### **1) Visão**

A visão expressa os objetivos a serem alcançados pela empresa e dentro do contexto em questão, foi focado mercado de atuação, prestação de serviço, satisfação do cliente, inovação e profissionalismo.

*“Tornar-se referência no mercado regional por meio da excelência no atendimento e de qualidade na prestação de serviços de cirurgia plástica, procedimento de estética, saúde e bem-estar, através de inovações em tratamentos, investimentos em equipamentos tecnológicos e capacitação continuada dos profissionais”.*

##### **2) Valores**

Os valores são os pilares do negócio, de forma que os itens em evidência foram o comprometimento dos profissionais com a organização, ética profissional na execução das atividades, transparência com o cliente nas recomendações e orientações médicas e estéticas, por fim, sempre prestar um atendimento ao cliente com cordialidade.

Desta forma, os valores correspondem:

- *Comprometimento;*
- *Ética;*
- *Responsabilidade;*
- *Transparência;*
- *Cordialidade.*

### **3) Análise externa**

Na análise externa, um fator de oportunidade, que é tendência de mercado, é o ingresso de novos perfis de consumidores, o que amplia as possibilidades de negócio para o empreendimento. Outro ponto favorável é a cultura da região onde a empresa está instalada, por ser litoral há uma grande preocupação do consumidor pela aparência física o que aumenta a procura pelos serviços oferecidos. Também, numa análise sazonal de vendas durante o ano, constata-se que os períodos mais intensos de procura pela cirurgia plástica e tratamentos faciais têm início em maio e vai até dezembro com a chegada do verão, mas após as festas de fim de ano os pacotes de emagrecimento e procedimentos estéticos corporais são os mais procurados.

A organização não participa de nenhuma rede de negócio, mas tem fortes parceiros médicos que indicam serviços entre si, também o marketing por indicação é um dos maiores resultados da empresa, pois há grande influência na decisão de compra do consumidor.

Em relação às ameaças, o maior desafio é a instabilidade da economia nacional, que pode causar uma retração na procura por serviços estéticos por medo do consumidor em assumir um compromisso de parcelamento ou incerteza de empregabilidade. Ainda, se houver uma forte crise no mercado, a empresa precisa de forma pró-ativa rever as estratégias, o que reforça a necessidade de acompanhamento dos números contábeis, financeiros e de mercado.

Também, ocorrendo o aumento dos impostos o custo do serviço prestado deverá sofrer ajuste, consequentemente o preço de venda é alterado ou se a empresa optar em reduzir a margem de lucro necessita rever a estrutura organizacional. Outro item discutido nesta situação é uma análise do enquadramento fiscal da empresa, o que não descarta a possibilidade da criação de uma *holding*.

**Quadro 3 - Oportunidades e Ameaças**

<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
Novo perfil do consumidor: público masculino, integrantes da terceira idade e adolescente.	Economia nacional.
Região de atuação e arredores	Desemprego na região.
Parcerias com médicos especializados em áreas afins para ampliação dos serviços oferecidos	Elevação dos impostos.
Parcerias com esteticistas	Criação de redes entre os concorrentes.
Marketing por indicação	
Marca consolidada no mercado	

FONTE: A autora (2014)

#### **4) Análise interna**

Na análise interna as forças que são grandes diferenciais em relação aos concorrentes são as condições acessíveis de pagamento parcelado, fator este decorrente da estabilidade financeira construída ao longo dos anos.

No ano de 2014 foram realizados grandes investimentos como a abertura de mais uma filial, e mesmo após o investimento, a empresa continua em equilíbrio financeiro porque aguardou o momento certo e capitalizou recurso focado neste objetivo.

Observa-se que o gestor tem um perfil conservador na gestão do financeiro, não é adepto a empréstimos a bancos e que desde o início da sua carreira decidiu

focar em muito trabalho e serviços mais rentáveis. Atualmente, o fato de a empresa estar em equilíbrio financeiro favorece a gestão.

Ainda, podem-se citar como outros atrativos: a diversidade de profissionais da área de estética; atendimento personalizado; horário de atendimento que vai até as 21hrs, possibilitando atendimento aos trabalhadores de horário normal; também a ótima locação nas cidades e estrutura física e moderna.

Nas fraquezas, os processos não definidos, informalidades, a resistência no investimento de marketing são itens em evidências que precisam ser revistos para possibilitar crescimento sólido para a organização. Em decorrência de a empresa ser familiar, o crescimento é limitado e não há grandes perspectivas de carreira para os colaboradores, o que causa desmotivação e rotatividade na área administrativa e operacional.

O objetivo da variedade do mix de serviço é suprir o máximo da procura dos procedimentos estéticos e suas tendências, ou seja, desde procedimento simples até os mais modernos. No caso da cirurgia plástica, o foco é nas cirurgias mais rentáveis e aquelas consideradas com menos risco.

**Quadro 4 - Forças e fraquezas**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Condições acessíveis de pagamento pelo consumidor.	Rotatividade de profissionais.
Estabilidade financeira da empresa.	Marketing.
Estrutura física.	Processos.
Inovações em equipamentos.	Informalidade.
Capacitação de profissionais.	Plano de carreira.
Horário de atendimento diferenciado.	Dependência de parceiro médico como responsável pelas cirurgias.
Localização.	
Atendimento.	
Benefícios aos colaboradores.	



Volume de serviços oferecidos: estética facial, corporal, emagrecimento, cirurgias plásticas.	
Profissionais de diversas áreas da estética (nutricionista, cirurgião plástico, dermatologista, fisioterapeuta, enfermeiro, esteticista, anestesiata).	

FONTE: A autora (2014)

### 5) Análise dos concorrentes

Para análise dos concorrentes foram analisados os dois maiores Centros de Estética da região e observou-se que ambas possuem pontos fortes e pontos fracos similares. Os maiores diferenciais entre os concorrentes são:

- Clínica de Estética A = a empresa é da região e oferece a possibilidade de franquias a investidores.
- Clínica de Estética B = a empresa participa de uma rede de emagrecimento nacional e do MERCOSUL.

Comparando os itens acima com a organização em foco, observa-se que o Centro Clínico Brasil X é uma empresa tradicional na região, de proprietários que possuem uma história na cidade local, com marca reconhecida no mercado ao longo de vinte anos de experiência.

O diferencial que favorece muito os concorrentes é o investimento em marketing nos meios de comunicação na região, o que em pouco tempo os tornaram conhecidos no mercado. No caso do Centro Integrado de Emagrecimento Brasil X, por ser uma clínica média, de acordo com as normas do Conselho Regional de Medicina – CRM, há vários critérios para que a divulgação seja menos agressiva, o que o proporciona menos visibilidade. Além deste fato, o gestor não é muito adepto a investir num plano de marketing, preferindo ações pontuais e sem continuidade, mas apostando no marketing por indicação (boca-a-boca) e fortalecimento das parcerias.

**Quadro 5 - Análise dos Concorrentes**

Nome	Pontos Fortes	Pontos Fracos
------	---------------	---------------

Clínica Estética A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos;</li> <li>• Instalações;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Promoções;</li> <li>• Marketing;</li> <li>• Atendimento;</li> <li>• Franquias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em procedimentos estéticos (face, corpo e emagrecimento).</li> <li>• Rotatividade de profissionais;</li> <li>• Plano de carreira</li> <li>• Salário dos funcionários.</li> </ul>
Clínica Estética B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos;</li> <li>• Instalações;</li> <li>• Promoções;</li> <li>• Marketing;</li> <li>• Atendimento;</li> <li>• Rede de emagrecimento no Brasil e países do Mercosul;</li> <li>• Franquias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosméticos produzidos pela empresa.</li> <li>• Foco em procedimentos estéticos (face, corpo e emagrecimento);</li> <li>• Plano de carreira</li> <li>• Salário dos funcionários.</li> </ul>

FONTE: A autora (2014)

#### 4.2.2 Missão

Para a criação da missão da empresa foi necessário visualizar a razão de ser do empreendimento e definir qual é a missão do Centro Integrado de Emagrecimento Brasil X.

*“Proporcionar qualidade de vida, saúde e beleza, em um ambiente agradável, através de atendimento personalizado buscando a satisfação do cliente.”*

#### 4.2.3 Definição dos objetivos e metas

Para definição das metas e objetivos estratégicos para o período de cinco anos, tivemos um grande desafio, porque os sonhos são grandes e para alcançar o proposto muitas ações precisam ser realizadas. O gestor admite que a administração do tempo para um acompanhamento rotineiro é o maior desafio, devido ao volume de consultas, cirurgias e expediente em órgãos públicos.

### **Metas:**

- 1) Aumentar a lucratividade anual;

A cada ano será avaliado o resultado de dezembro e definido como meta para o próximo ano crescimento de 30% nos lucros.

- 2) Transferir o centro cirúrgico para a sede própria;

Até 2019 transferir o centro cirúrgico para a sede própria.

- 3) Preparar herdeira para sucessão da empresa;

- 4) Fidelizar clientes.

A herdeira, que é médica atuante no Centro Clínico Brasil X, irá realizar treinamentos sobre administração e gestão, também acompanhar o administrador na gestão do negócio.

Para alcance das metas foram discutidas várias estratégias a serem adotadas, muitas delas vagas e sem fundamento devido à insuficiência de dados históricos. Sendo assim, foram relacionadas as metas a curto prazo, para o ano de 2015, baseadas no objetivo final (2019). Ainda, a cada final de ano será avaliado o resultado das metas anuais e elaboradas as do próximo ano. Portanto, foi relacionado as estratégias a curto prazo e definido um plano de ação que será acompanhado mensalmente.

### **Metas a curto prazo (2015)**

- 1) Aumentar a lucratividade;

- Ampliar mix de serviços (tratamentos antienvelhecimentos para homens e mulheres, capilar e tratamentos de emagrecimento para adolescentes).

- Reavaliar os procedimentos do plano de emagrecimento;

- Estética: focar vendas em pacotes de tratamentos corporais, tratamentos faciais, depilação a laser, consulta médica para emagrecimento, aplicação de botox e preenchimentos;

- Cirurgia: focar em implante de silicone nos seios e lipoaspiração abdominal.

- Designar profissional da área administrativa para área comercial;
- Implantar participação de lucros entre funcionários;
- Definir ações estratégicas de marketing para atrair público masculino, idosos e adolescentes;
- Firmar novas parcerias com esteticistas, salões de beleza, academia;
- Reduzir despesas administrativas;
- Avaliar possibilidade de parceria com empresas dermatológicas ou farmácias de manipulações para tratamentos faciais;
- Investir na compra de máquina para realização de laser facial e pelos com intuito de eliminar o gasto com aluguel deste equipamento.

## **2) Fidelizar clientes**

- Realizar atualização cadastral;
- Promover vantagens e benefícios aos clientes fiéis;
- Fortalecer o marketing por indicação.

## **3) Capacitação**

- Investir em treinamento sobre atendimento ao cliente;
- Investir em treinamentos técnicos;
- Encaminhar herdeira para participar do treinamento – EMPRETEC do SEBRAE;
- Participar de seminários sobre inovações e tendências do mercado estético.

## **4) Padronizar processos**

- Implantar processos de pós-venda;
- Padronizar atendimento ao cliente.

## **5) Transferir centro cirúrgico para sede própria**

- Verificar pré-requisitos legais para instalação do centro cirúrgico na sede própria;
- Levantar gastos com a reforma da área em que será instalado o centro cirúrgico;
- Relacionar equipamentos que serão substituídos e orçá-los;
- Avaliar o valor dos recursos necessários e realizar programação mensal de investimento em renda fixa.

## **6) Preparar herdeira para sucessão da empresa**

- Envolver herdeira nas reuniões de acompanhamento e decisões importantes na empresa;
- Definir responsabilidades para a herdeira.

#### 4.2.4 Elaboração das estratégias

Para a organização das estratégias foi desenvolvido um plano de ação para o ano de 2015. De acordo com Oliveira (2010, p. 242), “plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção organizacional etc.)”.

O processo adotado para o desenvolvimento do plano de ação ocorreu através de uma lista de metas e objetivos, que para alcançá-las foi realizado um *brainsforming* e organizado as ações sugeridas. Também foram estudadas as sazonalidades no ano para definir as datas que se pretendia concluir cada ação, bem como definido os recursos financeiros, físico e humano que seriam envolvidos no processo. Foram relacionadas todas as variáveis que poderiam dar errado e os problemas que precisam ser resolvidos. Outra atividade executada fora a realização de simulações de custos, projeções de resultado financeiro e fluxo de caixa no período anual e de cinco anos. Por fim, foi implementado o plano de ação, contendo as estratégias adotadas, responsável pela execução - exceto valores financeiros que, a pedido da empresa, não foi demonstrado - e o prazo final.

### Quadro 6 - Plano de ação

Objetivo: Aumentar lucratividade

Ítem	Área Responsável	Ação	Data Final	Data realização	Observação
1	Gerência	1) Contratar designer para renovar os materiais institucionais e divulgação ampliando público alvo mas com foco na "saúde e bem estar". 2) Atualizar as redes sociais com os novos materiais	01.03.2015		Público alvo: feminino, masculino, idosos, adolescentes.
2	Médico e gerência	Criar pacote direcionado para tratamento anti idade, contendo consulta médica e procedimentos estéticos faciais.	28.02.15		Público alvo: Homens e mulheres
3	Médico e gerência	Definir quantidade de sessões e procedimentos para tratamento capilar.	28.02.15		Foco: Crescimento e fortalecimento capilar
4	Médico e gerência	Reavaliar o procedimento de avaliação, procedimentos estéticos corporais, quantidade de sessões, acompanhamentos e resultado.	28.02.15		Foco: Resultado do cliente
5	Direção e consultoria	1) Para redução das despesas administrativas é necessário acompanhamento mensal através de relatórios, observando as variações e excessos. 2) Para redução do gasto com energia elétrica substituir gradativamente o ar condicionado pelo split nos departamentos. 3) Controlar estoque de materiais	28.02.2015		Troca do ar condicionado nos meses de maio até agosto/15.
6	Direção	Definir meta de vendas e regulamento para participação de lucros entre funcionários	31.03.2015		
7	Gerência	Apresentar a equipe o novo mix de serviço, orientar sobre os procedimentos e resultados que podem ser obtidos pelo cliente. Também informar quais serão os serviços que serão foco nas vendas.	01.04.15		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estética: Focar vendas em pacotes de tratamentos corporais, tratamentos faciais, depilação a laser, consulta médica para emagrecimento, aplicação de botox e preenchimentos.</li> <li>• Cirurgia: Focar em implante de silicone nos seios e lipoaspiração abdominal</li> </ul>
8	Comercial	1) Levantar junto ao CDL uma lista de estéticas, salões de beleza, academia. 2) Programar visitas semanais. 3) Repassar posição quinzenal para gerência	01.05.2015		
9	Gerência	Escolher profissional com boa habilidade de comunicação, simpática e iniciativa para atuar na área comercial.	15.05.2015		
10	Direção e Gerência	1) Levantar as farmácias de manipulações da região e indústrias dermatológicas 2) Realizar visita propondo parceria na indicação dos produtos aos pacientes	01.07.2015		

Objetivo: Fidelização de cliente

Ítem	Área Responsável	Ação	Data Final	Data realização	Observação
11	Gerência	Realizar atualização cadastral conforme retorno dos clientes à clínica.	01.03.2015		Procedimento contínuo, com início em 01.03.15.
12	Gerência e comercial	Entrar em contato com pacientes em datas comemorativas (telefone/e-mail).	01.07.2015		Avaliar elogios e reclamações, retornar ao cliente.
13	Direção e gerência	1) Definir quais serão as vantagens e benefícios aos clientes fiéis. 2) Ao final de cada procedimento oferecer vantagens e benefícios para fechamento do próximo serviço.	01.06.2015		
14	Direção e gerência	Formalizar critérios de desconto ou brindes para clientes que realizam indicações.	01.06.2015		

**Objetivo: Capacitação**

Item	Área Responsável	Ação	Data Final	Data realização	Observação
15	Gerência e Direção	Investir em treinamento de atendimento ao cliente para o quadro funcional.	31.05.2015		
16	Direção	Encaminhar herdeira para participar do treinamento – EMPRETEC do Sebrae	30.06.2015		
17	Direção	Investir em treinamento técnicos para médicos, fisioterapeutas, esteticistas ou enfermeiros.	31.12.2015		
18	Direção	Participar de seminários sobre inovações e tendências do mercado estético.	31.12.2015		

**Objetivo: Investimentos**

Item	Área Responsável	Ação	Data Final	Data realização	Observação
18	Consultoria e Direção	Aumentar liquidez em 30% comparado ao ano anterior. 1) Controlar saídas e entradas de valores 2) Programar investimentos e analisar despesas mensais. 3) Reavaliar enquadramento fiscal da empresa	31.12.2015		Medida deve ser adotada a partir de 01.01.2015.
19	Consultoria e Direção	1) Adquirir máquina para realização de laser facial e pelos 2) Realizar compra com cartão BNDES	30.04.2015		
20	Consultoria e Direção	1) Investir mensalmente recursos disponível em renda fixa. 2) Pulverizar investimentos entre os bancos. 3) Programar valores de saída nos primeiros 15 dias e deixar apenas este valor disponível em conta corrente	31.12.2015		Medida deve ser adotada a partir de 01.01.2015.

**Objetivo: Padronização de processos**

Item	Área Responsável	Ação	Data Final	Data realização	Observação
21	Gerência e comercial	Implantar processos de pós venda após concluído os procedimentos	01.07.2015		
22	Gerência	Implantar procedimento de atendimento ao cliente, desde abordagem até pós venda.	01.07.2015		
23	Administrativo	Organizar agenda de reuniões mensais de acompanhamento do resultado da empresa, repassar para administrador, herdeira, consultoria.	31.01.2015		

**Objetivo: Transferência do centro cirurgico para sede própria**

Item	Área Responsável	Ação	Data Final	Data realização	Observação
24	Administrativo	Verificar pré-requisitos legais para a instalação do centro cirúrgico na sede	30.04.2015		
25	Administrativo	Fazer orçamento com pedreiro e pintor sobre os gastos com a reforma do local que será instalado o centro cirurgico	30.06.2015		
26	Administrativo	Relacionar equipamentos que serão substituídos e orçá-los	31.08.2015		
27	Direção	1) Avaliar recursos necessário para reforma e aquisição de equipamentos. 2) Verificar recursos disponível e realizar programação mensal de investimento para a reforma e aquisição de equipamentos.	30.09.2015		

FONTE: A autora (2014)

#### 4.2.5 Acompanhamento dos resultados

Foi acordado com o administrador que será realizado reuniões mensais, que terão como pauta o acompanhamento do plano de ação e os resultados financeiros e contábeis da empresa. Essa reunião será realizada com a participação do administrador, herdeira e consultor.

Para acompanhamento dos resultados, foi criado um painel que apresenta de forma sintetizada todos os prazos definidos no plano de ação.



Quadro 7 - Painel de Controle

Ítem	Área Responsável	Ação	Data Final	Jan	Fev	Março	Abril	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Status
Financeiro	Gerência	1) Contratar designer para renovar os materiais institucionais e divulgação ampliando público alvo mas com foco na "saúde e bem estar". 2) Atualizar as redes sociais com os novos materiais	01.03.15													
	Médico e gerência	Criar pacote direcionado para tratamento anti idade, contendo consulta médica e procedimentos estéticos faciais.	28.02.15													
	Médico e gerência	Definir quantidade de sessões e procedimentos para tratamento capilar.	28.02.15													
	Médico e gerência	Reavaliar o procedimento de avaliação, procedimentos estéticos corporais, quantidade de sessões, acompanhamentos e resultado.	28.02.15													
	Direção e consultoria	1) Para redução das despesas administrativas é necessário acompanhamento mensal através de relatórios, observando as variações e excessos. 2) Para redução do gasto com energia elétrica substituir gradativamente o ar condicionado pelo split nos departamentos. 3) Controlar estoque de materiais	28.02.15													
	Direção	Definir meta de vendas e regulamento para participação de lucros entre funcionários	31.03.15													
	Gerência	Apresentar a equipe o novo mix de serviço, orientar sobre os procedimentos e resultados que podem ser obtidos pelo cliente. Também informar quais serão os serviços que serão foco nas vendas.	01.04.15													
	Consultoria e Direção	Aumentar liquidez em 30% comparado ao ano anterior. 1) Controlar saídas e entradas de valores 2) Programar investimentos e analisar despesas mensais. 3) Reavaliar enquadramento fiscal da empresa	31.12.2015													
	Consultoria e Direção	1) Adquirir máquina para realização de laser facial e pelos 2) Realizar compra com cartão BNDES	30.04.2015													
	Consultoria e Direção	1) Investir mensalmente recursos disponível em renda fixa. 2) Pulverizar investimentos entre os bancos. 3) Programar valores de saída nos primeiros 15 dias e deixar apenas este valor disponível em conta corrente	31.12.2015													
	Comercial	1) Levantar junto ao CDL uma lista de estéticas, salões de beleza, academia. 2) Programar visitas semanais. 3) Repassar posição quinzenal para gerência	01.05.15													
	Gerência	Escolher profissional com boa habilidade de comunicação, simpática e iniciativa para atuar na área comercial.	15.05.15													
Cliente	Direção e Gerência	1) Levantar as farmácias de manipulações da região e indústrias dermatológicas 2) Realizar visita propondo parceria na indicação dos produtos aos pacientes	01.07.15													
	Gerência	Realizar atualização cadastral conforme retorno dos clientes à clínica.	01.03.15													
	Gerência e comercial	Entrar em contato com pacientes em datas comemorativas (telefone/e-mail).	01.07.15													
	Direção e gerência	1) Definir quais serão as vantagens e benefícios aos clientes fiéis. 2) Ao final de cada procedimento oferecer vantagens e benefícios para fechamento do próximo serviço.	01.06.15													
Aprendizado e crescimento	Direção e gerência	Formalizar critérios de desconto ou brindes para clientes que realizam indicações.	01.06.15													
	Gerência e Direção	Investir em treinamento de atendimento ao cliente para o quadro funcional.	31.05.15													
	Direção	Encaminhar herdeira para participar do treinamento – EMPRETEC do Sebrae	30.06.15													
	Direção	Investir em treinamento técnicos para médicos, fisioterapeutas, esteticistas ou enfermeiros.	31.12.15													
Processos Operacionais	Direção	Participar de seminários sobre inovações e tendências do mercado estético.	31.12.2015													
	Gerência e comercial	Implantar processos de pós venda após concluído os procedimentos	01.07.2015													
	Gerência	Implantar procedimento de atendimento ao cliente, desde abordagem até pós venda.	01.07.2015													
	Administrativo	Organizar agenda de reuniões mensais de acompanhamento do resultado da empresa, repassar para administrador, herdeira, consultoria.	31.01.2015													
	Administrativo	Verificar pré-requisitos legais para a instalação do centro cirúrgico na sede	30.04.2015													
	Administrativo	Fazer orçamento com pedreiro e pintor sobre os gastos com a reforma do local que será instalado o centro cirúrgico	30.06.2015													
	Administrativo	Relacionar equipamentos que serão substituídos e orçã-los	31.08.2015													
	Direção	1) Avaliar recursos necessário para reforma e aquisição de equipamentos. 2) Verificar recursos disponível e realizar programação mensal de investimento para a reforma e aquisição de equipamentos.	30.09.2015													

FONTE: A autora (2014)

#### 4.2.6 Resultados finais

Diante do exposto, foi constatado que as etapas do planejamento estratégico apresentadas só foram concluídas porque houve um grande comprometimento e foco por parte do administrador. Houve dificuldade na elaboração das ações para as metas a longo prazo, o que ficou acordado que seriam desenvolvidas anualmente.

Por solicitação do gestor, o planejamento estratégico ocorreu apenas com a participação dele. Tiveram algumas reuniões com colaboradores sobre temas específicos que após, eram alinhados em reunião com o gestor. Ao finalizar o planejamento estratégico foi elaborada reunião com o outro sócio, que é apenas investidor e não se envolve na administração e nos processos da empresa, e as pessoas que ocupam cargos de confiança. Após, foi realizada reunião com o quadro funcional para apresentação do tema em questão, que houve ênfase na exposição da visão, valores e missão, exemplificando cases de sucesso de empresas familiares que se tornaram potência no mercado, e por fim, a apresentação do plano de ação onde foi designado o nome de cada área que seria responsável pela execução das etapas. Como resultado, os colaboradores participaram e se demonstraram aliados aos objetivos da empresa.

Por oportuno, é fato que a mudança de comportamento não ocorre com apenas uma reunião, mas para aplicabilidade das estratégias a gestão da empresa precisa comprometer-se com os objetivos. Desta forma, para execução desta ferramenta de trabalho será acompanhando durante um ano as tarefas realizadas na empresa e a realização das reuniões mensais de acompanhamento.

Constata-se que o pequeno empresário tem grande dificuldade de aplicar as ferramentas de gestão, mas ao recorrer a consultoria para pequenas empresas ou ao SEBRAE, esse processo torna-se mais claro e prático. Essa dificuldade não está relacionada apenas à falta de tempo, mão de obra desqualificada, limitações de conhecimento de gestão e/ou outro fator vinculado ao ramo de atuação, mas sim à ausência do plano de negócio antes da abertura da empresa.

## CONCLUSÃO

A aplicação da metodologia do planejamento estratégico para a pequena empresa demonstrou o quanto é importante essa ferramenta para a gestão do negócio. Também, outra particularidade evidenciada nesse processo foi a ausência do plano de negócio antes do início das atividades do empreendimento, o que causa uma morosidade no desenvolvimento do planejamento estratégico devido à discussão de fatores que nunca foram analisados.

O grande diferencial das empresas do ramo de estética é o crescimento a nível mundial do mercado nos últimos anos. Com a essa explosão de demandas, o Brasil ocupou o primeiro lugar no ranking mundial de procedimentos cirúrgicos estéticos, ficando em segundo lugar o EUA – dados de 2013. Vale ressaltar que as tendências do mercado estético são muito promissoras para os próximos anos, principalmente com a crescente procura do público masculino e idosos.

A história ilustra uma movimentação curiosa no ramo da beleza de que mesmo em momentos de crise o mercado parece não ser afetado pela crise financeira. De acordo com a Associação Comercial e de Indústria de Londrina “o reflexo é aparentemente percebido nas clínicas de estética e salões de beleza que cresceram nos últimos anos. Há quem invista mais em beleza que em comida. Afinal, a imagem pessoal nunca foi tão valorizada”. Mas independente dos fatos históricos, o empreendedor precisa ser estar atento ao comportamento do mercado, para que se necessário, possa tomar proativamente medidas estratégicas.

O modelo proposto neste trabalho irá auxiliar o pequeno empresário a realizar o processo de planejamento estratégico. Além disso, as informações disponibilizadas servem como fonte de dados sobre o processo.

É importante salientar que existem diversas metodologias – apesar de poucas serem destinadas a pequenas empresas – que são apresentadas de formas diferentes, ou dão maior ênfase em pontos diferentes. Mas para viabilizar sua aplicação na pequena empresa, a metodologia deve ser clara, simples e objetiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**A Arte da Guerra.** Disponível: <[http://www.jfspb.jus.br/arquivos/biblioteca/e-books/A\\_arte\\_da\\_guerra.pdf](http://www.jfspb.jus.br/arquivos/biblioteca/e-books/A_arte_da_guerra.pdf)>. Acesso em 15 dez. 2014.

**A excelência como marca de vida.** Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/expogestao/palestra-a-excelencia-como-marca-de-vida-ivo-pitanguy>>. Acesso em 25 ago. 2014.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas.** Tese (Doutorado). FEA-USP, São Paulo.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** São Paulo: Atlas, 2001.

**Associação Comercial e Industrial de Londrina – Mercado: Beleza sem crise.** Disponível em: <<http://www.acil.com.br/noticias-detalle/24/10/2013/mercado-da-beleza>>. Acesso em 18 de nov. 2014.

**A nova consumidora modifica o mercado de beleza e estética.** Disponível em: <http://www.SEBRAEmercados.com.br/a-nova-consumidora-modifica-o-mercado-de-beleza-e-estetica/>. Acesso em 28 de ago. 2014.

BANGS JR, David D H. **Guia prático: planejamento de negócios.** Front Cover ., tradução Rosa Krausz. São Paulo: Nobel Editora, 2002.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros.** São Paulo: Pearson, 2007.

BETHLEM, Agrícola. **Gestão de Negócios: uma Abordagem Brasileira.** 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos.** Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. São Paulo, n. 100. Pág. 37, 1997.

**Brasil ocupa 2ª posição em número de cirurgias plásticas estéticas no mundo.** Revista Veja. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/saude/brasil-ocupa-2a-posicao-em-numero-de-cirurgias-plasticas-esteticas-no-mundo>. Acesso em 25 ago. 2014.

CASAROTTO, Nelson Filho. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHÉR, Rogério. **A gerência de pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 12º ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

**Conceito de empresa.** Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/contabilidade/artigos/42997/conceito-de-empresa>>. Acesso em 25 ago. 2014.

**Conceito de empresa familiar,** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conceito-de-empresa-familiar/51036/>>. Acesso em 25 ago. 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégia**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

**Cresce o número de cirurgias plásticas para reparar orelhas deformadas pelo uso de “piercings tribais” e alargadores.** Disponível em: <<http://www2.cirurgiaplastica.org.br/blog/>>. Acesso em 14 de ago. 2014

DUNCKER, P.F.; **Práticas de administração e empresas**. São Paulo. Pioneira. Bangs Jr, David H. 2002. Guia Prático Planejamento de negócio. São Paulo. Nobel.

**Empresas familiares têm estrutura enxuta. Conheça os pontos fracos e fortes desse tipo de negócio.** Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/artigos/Conhe%C3%A7a-as-caracter%C3%ADsticas-de-neg%C3%B3cios-familiares>>. Acesso em 25 ago. 2014.

**Empresa.** Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=empresa>>. Acesso em 25 de ago. 2014.

**Erros cometidos por empresas familiares.** Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/55778/erros-cometidos-por-empresas-familiares>>. Acesso em 25 de ago. 2014.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre docência) – Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo, 1987.

FILION, L. J. **Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel**. In: ANNUAL BABSON ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE, 10., Apr. 1990, Babson College, MA. In: CHURCHILL, N. C. et al. (Eds.).

GARCIA, Volnei Pereira: **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o Cenário dos Negócios: textos e casos**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIBB, A. A. (Durham University Business School) - *Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process*. An OVERVIEW (Entrepreneurship and regional development) – v. 5, n.º 1, jan./mar. 1993, p. 1-24.

GRANT, Roberto M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. 2. ed. Cambridge: Blackwell Publisher, 1995, p.17.

HITT, A Micahel; IRELAND, Duane A.. HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 7. Ed. norte-americana. CENGAGE Learning (tradução All Tasksl), 2. ed., São Paulo: Thomson Learning: Cengage Learning, 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson Learning: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, Roberto S; NORTON, David P. **A execução premium**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAPLAN, S. Roberto; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**, 11. ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 2004.

**Lei Complementar nº 123.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em 2 ago. de 2014.

**Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: **Empresa.** Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em 25 ago. de 2014.

MITZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., PETTY, J. W., **Administração de Pequenas Empresas** – Ênfase na Gerência Empresarial. Makron Books. 1997

**O corpo é um mercado lucrativo: como o Brasil se tornou líder em cirurgias plásticas.** Disponível em:< <http://www.diariodocentrodomundo.com.br/o-corpo-e-um->

mercado-lucrativo-como-o-brasil-se-tornou-lider-em-cirurgias-plasticas/>. Acesso em 25 de ago. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos. Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 15. ed. Editora Atlas, 2001, São Paulo.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos. Metodologias e Práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**O Planejamento Estratégico na Empresa**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-planejamento-estrategico-na-empresa/20768/>>. Acesso em 22 ago. 2014.

PELLISSARI, Anderson Soncini. **O Perfil de qualificação profissional dos funcionários das pequenas empresas do ramo de confecções da Glória, Vila Velha – ES**. 2002. 151 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

PETER, Wright; KROLL, Mark J; PARNEL, John. **Administração estratégica**. 1<sup>o</sup> edição, São Paulo: Atlas, 2007.

**Plástica e guerra: um pouco de história**. Disponível em:

<<http://www2.cirurgiaplastica.org.br/plastica-e-guerra-um-pouco-de-historia/>>.

Acesso em 25 ago. 2014.

PORTER, Michaeli E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

**SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003-2005**. Disponível: Em:<<http://www.biblioteca.SEBRAE.com.br>>. Acesso em 18 ago. 2014.

**SEBRAE – Gestão é diferencial para micro e pequena empresa**. Disponível em:

<http://www.SEBRAEmails.com.br/noticias-midia/gestao-e-diferencial-para-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em 12 set. de 2014.

**SEBRAE - Índice de confiança dos pequenos negócios no Brasil**. Disponível em:

<<http://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Estudos%20e%20Pesquisas/ICPN%20Brasil%20nov%202014.pdf>>. Acesso em 28 ago. 2014.

**SEBRAE – O futuro do seu negócio : Empresas Familiares.** Disponível: <http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/bis/O-Futuro-de-Seu-Neg%C3%B3cio:-Empresas-Familiares>>. Acesso em 26 ago. 2014.

**SEBRAE: O Planejamento Estratégico adotado ao pequeno negócio.** Disponível: <http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0s-MPEs>. Acesso em 25 ago. 2014.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas.** Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.

**Setor da estética está em alta em 2014.** Disponível em: <http://www.negocioestetica.com.br/setor-da-estetica-esta-em-alta-em-2014/>. Acesso em 27 de ago. 2014.

**Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <[http://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em 25 de ago. de 2014.

SOUZA, Wendel. **Diretrizes Metodológicas para Expansão do Conceito de Plano de Negócio Aplicado às Pequenas Empresas.** 2006. 97 págs. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.

TAVARES, M. C., 1991. **Planejamento Estratégico:** A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial. Harbra. São Paulo – SP.

TERENCE, A. C. F., ESCRIVÃO FILHO, E., 2001. **As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico:** A Elaboração de um Roteiro Prático. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE. p. 592-602.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro. Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento.** 2002. 238 pags. Tese (Mestrado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos-USP, São Carlos.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas.** São Paulo: Saraiva, 2003.